

1. マネジメントの定義は一つしかありえない。それは、人をして何かを生み出させることである。今後、組織の競争力はこの一点にかかっている。
2. 数年ごとに、あらゆるプロセス、製品、手続き、方針について、「もしこれを行っていなかったとして、今わかっていることをすべて知りつつ、なおかつ、これを始めるか」を問わなければならない。「まったくしなかったならば、何が起こるか」を考えればよい。「何も起こらない」が答えであるならば、明らかに結論は、その仕事をただちにやめよということになる。
3. 組織が最高の仕事をするためには、そこに働く者が、自らの組織の行っていることが社会にとって不可欠の貢献であることを信念としていなければならない。
4. 組織は、従業員、顧客、その他何者に対してであれ、自らが与える影響について間違いなく責任がある。これが組織の社会的責任の原則である。
5. 組織の使命は明確であることが不可欠である。焦点のはっきりした明確な共通の使命だけが、組織を一体化し、成果をあげさせる。
6. 知識労働の生産性の向上を図る場合にまず問うべきは、「何が目的か。何を実現しようとしているか。なぜそれを行うか」である。手っ取り早く、しかも、もっとも効果的に知識労働の生産性を向上させる方法は、仕事を定義し、行う必要のない仕事をやめることである。
7. ここ数年の観察で明らかになったこととして、知識労働者は自らが教えるときにもっともよく学ぶという事実がある。
8. 動機づけは、成果をあげることができるか否かにかかっている。成果をあげられなければ、仕事や貢献に対する意欲は減退し、九時から五時までただ身体を動かしているだけとなる。
9. 一定の業績を得るために投入した努力が少ないほど、よい仕事をしたことになる。
10. 仕事ぶりの向上は、人間の能力の飛躍的な増大ではなく、仕事の方法の改善によって図らなければならない。
11. 成果をあげるためには、貢献に焦点を合わせなければならない。「組織の成果に影響を与える貢献は何か」を自らに問わなければならない。すなわち、自らの責任を中心に据えなければならない。
12. いかに若い新入りであろうと、貢献に焦点を合わせ、結果に責任をもつ者は、もっとも厳格な意味においてトップマネジメントである。

13. ビジョンや能力や業績において、今日の水準を維持しているだけの組織は適応の能力を失ったというべきである。人間社会において、唯一確実なものは変化である。自らを変革できない組織は、明日の変化に生き残ることはできない。
14. 彼女は、担当病棟で何か新しいことが決まりそうになると、「それは患者にとっていちばんよいことでしょうか」と必ず聞く
15. 私の経験によれば、部下が設定する目標は、ほとんど常に、上司が考えているものとは違う。部下は現実を、上司とはまったく違うように見ている。
16. 成果をあげるにはどうしたらよいかという問いに対する答えは、「いくつか簡単なことを実行することである」。
17. 努力しても並にしかできない分野に無駄な時間を使わないことである。強みに集中すべきである。自らの得意とする仕事の仕方を向上させていくべきである。
18. あらゆるプロセスにおいて、成果の限界を規程するものは、もっとも欠乏した資源である。それが時間である。
19. 時間を無駄に使わせる圧力は、常に働いている。何の成果ももたらさない仕事が、時間の大半を奪っていく。ほとんどは無駄である。
20. 仕事の多くは、たとえごくわずかの成果をあげるためであっても、まとまった時間を必要とする。こま切れでは、まったく意味がない。何もできず、やり直さなければならなくなる。
21. 成果をあげている組織では、組織のトップたちが意識して時間を割き、「あなたの仕事について、何を知らなければならないか」「この組織について、何か気がついたことはないか」「われわれが手をつけていない機会は、どこにあるか」「まだ気づいていない危険は、どこにあるか」「私から聞きたいことは何か」と聞いている。
22. 「他の人間でもやれることは何か」を考えなければならない。
自らが行うべき仕事に取り組むために、人にできることを任せることは、成果をあげるうえで必要なことである。
23. 繰り返し起こる混乱は、ずさんさと怠慢の兆候である。
24. 成果をあげるためには、自由に使える時間を大きくまとめる必要がある。大きくまとまった時間が必要なこと、小さな時間は役に立たないことを認識しなければならない。
25. 成果をあげるための秘訣を一つだけあげるならば、それは集中である。成果をあげる人は、もっとも重要なことから始め、しかも、1度に1つのことしかしない。

26. 集中は、あまりに多くの仕事に囲まれているからこそ必要となる。なぜなら、一度に一つのことを行うことによってのみ、早く仕事ができるからである。時間と労力と資源を集中するほど、実際にやれる仕事の数や種類は多くなる。これこそ困難な仕事をいくつも行う人たちの秘訣である。
27. 古いものの計画的な廃棄こそ、新しいものを強力に進める唯一の方法である。私の知るかぎり、アイデアが不足している組織はない。創造力が問題ではない。そうではなく、みな、昨日の仕事に忙しすぎる。
28. ほんの一瞬であっても、理由はわからずとも、心配や不安や気がかりがあるならば、しばらく決定を待つべきである。
29. 「無人の山中で木が倒れたとき、音はするか」との問いがある。今日われわれは、答えがノーであることを知っている。たしかに、音波は発生する。だが、誰かが音を耳にしないかぎり、音はしない。音は知覚されることによって、音となる。ここにいう音こそ、コミュニケーションである。
30. コミュニケーションを成立させるものは、コミュニケーションの受け手である。聞く者がいなければ、コミュニケーションは成立しない。意味のない音波があるだけである。これがコミュニケーションについての第一の原理である。
31. 情報型組織は、必ずしも先端的な情報技術を必要としない。必要なのは、「誰が、そのような情報を、いつ、どこで必要としているか」を問う意思である。
32. 効果的なリーダーシップの基礎とは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に定義し、確立することである。リーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である。もちろん、妥協することもある。
リーダーシップを、地位や特権ではなく責任と見ることである。
33. 優れたリーダーは自らの退任や死をきっかけにして組織が崩壊することは、もっとも恥ずべきであることを知っている。
真のリーダーは、人間のエネルギーとビジョンを創造することこそが、自らの役割であることを知っている。
34. 真に厳しい上司とは、つまるところ、それぞれの道で一流の人間をつくる人である。
35. 組織とは、強みを成果に結びつけつつ、弱みを中和し無害化するための道具である。
36. 成功の鍵は、責任である。自らに責任をもたせることである。あらゆることがそこから始まる。
大事なことは、地位ではなく責任である。責任ある存在になるということは、真剣に仕事に取

り組むということであり、成長の必要性を認識するということである。

37. われわれは気質や個性を軽んじがちである。だが気質や個性は、訓練によって容易に変えられるものではないだけに、重視し、明確に理解することが必要である。
38. 日常化した毎日が心地よくなったときこそ、違ったことを行うよう自らを駆り立てる必要がある。「燃え尽きた」とは、たいていの場合、飽きたというだけのことである。
39. 知識を基盤とする産業の成否は、どこまで知識労働者を惹きつけ、とどまらせ、やる気を起こさせられるかにかかっている。
40. 自らの仕事をし、自らのキャリアを決めていくのは自分である。自らの得べきところを知るのは自分である。組織への貢献において、自らに高い要求を課するのも自分である。飽きることを自らに許さないよう、予防策を講ずるのも自分である。仕事を心躍るものにするのも自分である。